

Fritz B. Simon

Wenn rechts links ist und links rechts

Paradoxiemanagement in Familie,
Wirtschaft und Politik

2013

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludwig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Umschlagfoto: © cirquedesprit – fotolia.com;

© Ottefoto – photocase.com

Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2013

ISBN 978-3-89670-884-7

© 2013 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische

Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben,
können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14

69115 Heidelberg

Tel. o 62 21-64 38 o

Fax o 62 21-64 38 22

info@carl-auer.de

2 Organisationen brauchen Langeweile – Langweiligkeit braucht Organisation

*»Wenn die Langeweile Sie überfällt, packen Sie sie beim Schopf!
Lassen Sie sich von ihr zermahlen, gehen Sie zu Boden!«
(Brodsky 2003, S. 212)*

»Organisationen brauchen Spannung«, so kann man lesen und es werden Tagungen zu diesem Thema veranstaltet. Dieser Behauptung mag man ja zustimmen, aber wer sie quasi zum Naturgesetz erhebt, übersieht, dass wir es bei jeder Unterscheidung mit zwei Seiten zu tun haben: Wenn Spannung die eine Seite ist, was finden wir dann auf der anderen Seite? Wo immer die Aufmerksamkeit nur auf die eine Seite einer Unterscheidung gerichtet wird, besteht die Gefahr, dass die andere Seite nicht wahrgenommen wird, obwohl beide eine Einheit bilden. Die eine Seite gäbe es nicht ohne die andere, weil beide sich gegenseitig bedingen.

Einen Hinweis darauf, was der passende Gegenbegriff zur Spannung von und in Organisationen sein könnte, lieferte mir eine bekannte Organisationsberaterin, die mir in einem schwachen Moment mit überraschender, für sie ungewöhnlicher Inbrunst erklärte: »Organisationen sind eigentlich furchtbar langweilig!«

Spontan war ich geneigt, dieser Kollegin zuzustimmen, weil dies – beinahe hätte ich gesagt »natürlich« – oft auch meinem Erleben entspricht. Dass Langeweile in und von Organisationen ein Thema ist, zeigt sich unter anderem daran, dass inzwischen in Publikumszeitschriften Artikel darüber erscheinen und Bücher publiziert werden. Über Burn-out wird zwar auch noch geredet und geschrieben, aber inzwischen scheint ein neues, großes Problem heranzuwachsen: der Bore-out. Die tödliche Langeweile, unter der die Mitarbeiter von Organisationen leiden und die als einer der größten Produktivitätskiller identifiziert wird (vgl. Deckstein 2007).

Aber die Erfahrung zeigt, dass dies nicht immer und überall und unter allen Umständen der Fall ist. Manchmal habe ich diese furchtbar lähmende Langeweile in Organisationen auch erlebt, vor allem wenn ich dort als fest angestellter Mitarbeiter tätig war. Aber ich habe auch genug Spannung in Organisationen, ja, auch Spannungen erlebt –

ohne dass ich das immer spannend gefunden hätte oder gar auf die Idee gekommen wäre, die Organisation würde sie brauchen. Die Lage ist also erheblich verwirrender, als es scheint.

Deswegen also meine Wahl des Themas: »Organisationen brauchen Langeweile«. Im Folgenden soll die These vertreten werden, Langeweile sei der passende Gegenbegriff zu Spannung. Grund genug, sich mit der Langweileforschung zu beschäftigen.

Die Literatur zu diesem Thema ist nicht sonderlich umfangreich (offenbar ist das Thema zu langweilig). Der Vorteil ist, dass man relativ schnell den Stand der Forschung überblickt. Ehrlich gesagt: Es gibt keine systematische, empirische Forschung dazu, sondern nur Literatur. Das heißt, ein paar Philosophen oder Schriftsteller haben über Langeweile geschrieben (z. B. Pascal, Rousseau, Kant, Schopenhauer, Kierkegaard, Nietzsche, Heidegger, Benjamin, Adorno. Und in der Belletristik: Goethe, Flaubert, Stendhal, Thomas Mann, Beckett, Büchner, Dostojewski, Tschekow, Baudelaire, Leopardi, Proust, Byron, Eliot, Ibsen, Valéry, Bernanos, Pessoa – zitiert nach Svendsen 1999, S. 23).

Wie die Humorforschung ist auch die Noiologie – wie ich dieses neu zu schaffende Forschungsgebiet taufen will – bislang ein Stiefkind der Wissenschaften. Auffällig ist auf jeden Fall, dass die genannten Autoren alle der Moderne angehören. Das wird von Experten als Hinweis darauf verstanden, dass Langeweile ein menscheitsgeschichtlich junges Phänomen ist. Die beiden Begriffe »langweilig« und »interessant« sind etwa seit der gleichen Zeit in Gebrauch. Das englische Wort »boredom« ist erst seit etwa 1760 in Gebrauch, das deutsche »Langeweile« ein wenig länger (Svendsen, S. 31, Fußnote 57).

Die These scheint nicht ganz aus der Luft gegriffen, dass Langeweile zeitgleich mit der Entstehung von Organisationen, wie wir sie heute kennen, und der Idee des eigenständigen Individuums, das sein Leben selbst in die Hand nimmt, überhaupt erst ein relevantes Phänomen geworden ist.

Das Ergebnis meiner eigenen Studien lässt sich thesenartig folgendermaßen zusammenfassen:

- 1) Die Erzeugung von Langeweile durch Organisationen ist wahrscheinlich
- 2) Organisationen brauchen Spannung, weil sie sonst Gefahr laufen, so langweilig zu werden, dass sie daran zerbrechen.

- 3) Organisationen brauchen Langeweile, weil sie sonst Gefahr laufen,
 - a) an ihren Spannungen zu zerbrechen,
 - b) ihre Entwicklungsfähigkeit zu verlieren,
 - c) ihre Funktion zu verlieren,
 - d) ihre Überlebensfähigkeit zu verlieren.

Es wird vielleicht schon deutlich, dass ich hier das Loblied der Langeweile anstimmen will, und damit auch den Kampf gegen alle, deren Ziel es ist, sie systematisch und aus vermeintlich ökonomischen Motiven zu vertreiben. *Wer anderen ohne Not die Langeweile nimmt, bestiehlt sie um eine wichtige Ressource.* Um solch eine Behauptung zu begründen, bedarf es einer genaueren Analyse der Funktion von Spannung und Langeweile in Organisationen.

Wo und wie sind Spannung und Langeweile denn generell – d. h. auch außerhalb von Organisationen – zu beobachten? Der allgemeine Sprachgebrauch ist hier nicht eindeutig. Einerseits werden beide Begriffe verwendet, um psychische Prozesse zu bezeichnen. Man ist gespannt oder langweilt sich. Auf der anderen Seite wird über einen spannenden Roman gesprochen oder einen langweiligen Vortrag. Es scheint, als ob hier die Eigenschaften irgendwelcher Objekte benannt würden. Allerdings wird bei näherer Betrachtung deutlich, dass auch in diesen Fällen von psychischen Phänomenen die Rede ist. Es wird nur die Wirkung, die solch ein Objekt auf einen Beobachter hat, dem Objekt als Eigenschaft zugeschrieben. Aus dem von einem Roman gelangweilten Leser wird so der *langweilige* Roman, der eigentlich *langweilender* Roman heißen müsste. Das ist beim Begriff »spannend« eindeutig, denn er impliziert die Frage, wer denn durch einen spannenden Roman eigentlich gespannt wird. Die Antwort: der Leser, und nicht der Roman.

Wenn davon gesprochen wird, dass Organisationen Spannung brauchen, so ist damit gemeint, dass sie *spannend* sein sollten. Und die Spannung, von der die Rede ist, muss als psychisches Phänomen verstanden werden. Die Organisation selbst ist in irgendeiner Weise ursächlich mit dieser Spannung verbunden – wie ist aber noch nicht klar. Es geht dabei, so viel sollte zumindest deutlich sein, um die Kopplung von psychischen Systemen und Organisationen, oder allgemeiner: sozialen Systemen.

Wenn wir Organisation im Sinne der neueren Systemtheorie (wie alle sozialen Systeme) als Kommunikationssysteme betrachten, dann kann innerhalb von Organisationen die psychische Spannung, welche die an der Kommunikation beteiligten Individuen erleben, ihren Ausdruck in der Kommunikation finden. Entweder sie wird thematisiert – »Oh, hier ist ja dicke Luft!« – oder sie zeigt sich in der Körpersprache der Beteiligten, ihrer Mimik, der erröteten Hautfarbe, den feuchten Händen, der angespannten Muskulatur usw. Auf welche Weise diese psychische Spannung in die Kommunikation kommt, ist nicht ausschlaggebend, wichtig ist, dass sie so auch bei anderen erzeugt werden kann. Hier handelt es sich um ein bekanntes sozialpsychologisches Phänomen, das meist unter dem Etikett »Gefühlsansteckung« thematisiert wird.

Dabei ist aus systemtheoretischer Sicht wichtig, den Unterschied zwischen Erleben oder Wahrnehmen als psychischen Prozessen und Kommunikation bzw. der kommunikativen Erzeugung dieses Erlebens oder dieser Wahrnehmung zu betonen. Dies sind unterschiedliche Phänomene, die sich in gegeneinander abgegrenzten Systemen, Psyche und sozialem System, ereignen. Beide stellen füreinander Umwelten dar, sind miteinander strukturell gekoppelt und durchlaufen miteinander eine gemeinsame Geschichte (Ko-Evolution).

Was über die Spannung als psychisches Phänomen, das durch die Organisation ausgelöst und in ihr kommuniziert wird, gesagt wurde, gilt auch für die Langeweile. Organisationen können langweilen, d. h. Langeweile auslösen.

Als Kommunikationssysteme können sie nicht selbst wahrnehmen und sind daher auf die psychischen Systeme ihrer Mitarbeiter oder Kunden oder Berater oder anderer Beobachter angewiesen, die Spannung wahrnehmen oder gelangweilt werden. Und wenn sie das eine oder das andere mitteilen und in die Kommunikation der Organisation einspeisen, dann stillen sie einen Bedarf der Organisation – so zumindest die These.

Hier schließt sich der Kreis: Wenn Mitarbeiter Spannung erleben sollen, so muss die Kommunikation der Organisation dafür sorgen, dass irgendetwas Spannendes geschieht, was diese Mitarbeiter in Spannung versetzt. Und wenn sie sich langweilen – ob sie das nun sollen oder nicht –, dann sorgt ebenfalls die Kommunikation der Organisation dafür, dass dies geschieht. Die Frage ist im einen wie im anderen Fall: Was ist es, was langweilt oder in Spannung versetzt?

Offenbar hat es ja mit unserem Zeitgefühl zu tun. Im Alltag werden unsere Zeitvorstellungen von der Metapher der Linie oder des Pfeils bestimmt. Innerhalb dieser gerichteten Linie werden dann Unterteilungen vorgenommen, das heißt, die Zeit wird in *Zeit-Einheiten* zerhackt. Diese Einheiten sind asymmetrisch strukturiert, sie haben Anfang und Ende, sie sind gerichtet und nicht umkehrbar.

Damit die zeitliche Koordination unterschiedlicher Beobachter funktioniert, werden diese Einheiten objektiviert, kommuniziert, und für jeden, der es will, beobachtbar gemacht.

Wenn im Folgenden von »objektiven Zeiteinheiten« die Rede ist, so soll damit nicht gemeint sein, es »existiere« so etwas wie eine vom Beobachter unabhängige Zeit, sondern nur, dass sich Beobachter kommunikativ – d. h. sozial – darauf geeinigt haben, bestimmte Weisen der Beobachtung zur Herstellung von Konventionen über die Zeit und ihre Einheiten zu verwenden (z. B. 24/7), weil so die Handlungen einer Vielzahl autonomer Individuen koordiniert werden können. Es bietet sich an, hier von »Uhr-Zeit« zu sprechen ...

Es ist kein Zufall, dass man sich früher an der Bahnhofsuhr verabredete und vorher die Uhr auf dem Kirchturm und die Glocke jedermann deutlich machte, was die Stunde geschlagen hat. Heute gibt es dazu Atomuhren, Zeitansagen in Rundfunk und Fernsehen und außerdem trägt fast jeder, damit er den Anschluss nicht verliert, auch noch eine Armbanduhr. Das ist allerdings kein Zeichen dafür, dass er oder sie nun über die eigene Zeit verfügt, sondern – ganz im Gegenteil – dass er oder sie die eigenen Zeitmaßstäbe dem vergesellschafteten Maßstab unterordnen. Es ist eine Möglichkeit, an sich höchst unwahrscheinliche Kommunikationen wahrscheinlich zu machen. Man verabredet Ort und Zeit, wo man sich trifft, miteinander telefoniert usw. und man trifft sich tatsächlich und das Telefon klingelt.

Zeit und Raum bilden, so scheint es, ein vierdimensionales, objektiv vorgegebenes Koordinatensystem, in dem jeder sich zeitlich und räumlich verorten kann. Doch das Erleben von Langeweile zeigt, dass es mit der vom Beobachter unabhängigen Objektivität der Zeit nicht so weit her ist. Wir können uns zwar drauf einigen, dass wir alle ein gemeinsames Messinstrument verwenden – die für jedermann sichtbare Uhr auf dem Turm der Dorfkirche –, aber das ist lediglich eine soziale Konvention wie das Essen mit Messer und Gabel.

Dass die so konstruierten Zeit-Einheiten – die Tage, die Stunden, die Minuten – jeweils gleich groß sind, ist keine Notwendigkeit, und

es war auch nicht immer so. Bei den alten Römern dauerte ein Tag vom Morgengrauen bis zum Sonnenuntergang. Auch das ist eine Konvention, die es ermöglicht, die Handlungen einer Vielzahl von Individuen zu koordinieren. Man steht auf, wenn man was sieht, und man geht zu Bett, wenn man nichts mehr sieht. Da die Bedingungen des Sehens oder Nicht- Sehens für die meisten Menschen ähnlich sind, hat man einen Bezugsrahmen gemeinsamer Erfahrung, an dem sich jeder orientieren kann. Wenn wir die altrömischen Tage mit heutigen Uhren messen würden, so wären sie verschieden lang. Im Winter kürzer als im Sommer, was z. B. für die Beschäftigten in der Landwirtschaft zu einer saisonabhängigen Gleitzeit führte, die höchst funktionell war und heute erst mühsam ausgehandelt werden müsste. Und auch heute gibt es noch Zeiteinheiten, die unterschiedlich lang sind, etwa die Schaltjahre alle vier Jahre.

Das individuelle Erleben von Zeit hat mit diesen objektivierten Maßeinheiten wenig zu tun. Wenn wir darüber reden, vollziehen wir in der Regel eine doppelte Buchführung, indem wir unser Zeiterleben an der sozial vereinbarten Zeit und deren Einheiten messen. Beides kann in Beziehung zueinander gesetzt werden, sodass am Zeitmaß der Kirchturmuhren ablesbar wird, ob das Vergehen der Zeit individuell als schnell oder langsam erlebt wird.

Üblicherweise fällt es uns nicht auf, aber wenn wir über die Erfahrung von Zeit sprechen, so verwenden wir meist räumliche Metaphern, die der Logik von Bewegungen im Raum nachgebaut sind. Die Zeit »rast«, sie »läuft ab«, sie »vergeht« (oder auch nicht), sie »schleicht« oder sie scheint gar »stillzustehen«, und manchmal scheint sie »wie im Fluge« dahinzuschwinden usw.

Das ist kein Zufall, denn wir messen die objektivierte Zeit ja auch an Bewegungen: dem Lauf der Sonne, dem Kreislauf des Uhrzeigers usw., 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche (24/7). Das funktioniert, weil die Bewegung im Raum – der Weg von einem Ort zum anderen – Zeit erfordert, sodass beides miteinander identifiziert werden kann. Man kann räumliche Entfernungen durch Zeitangaben beschreiben und zeitliche Abstände durch die Beschreibung des Raums: »Wie weit ist es zur nächsten Berghütte?« – »Einen Tagesmarsch!«

Die Konstante ist in diesem Fall die zu erwartende Geschwindigkeit des Bergwanderers. Wo immer Stundenangaben gemacht werden, wird implizit auf die Geschwindigkeit eines Uhrzeigers zur Beschreibung verwendet, d. h. ebenfalls auf eine zurückgelegte Strecke – nur

dass hier eine Mechanik die Normung bestimmt statt die Kondition von Bergwanderern.

Beim subjektiven Zeiterleben – und das scheint der Clou zu sein – wird ebenfalls die Zeit gemessen, die benötigt wird, um von A nach B zu kommen, nur sind A und B keine Punkte im Raum, sondern in der objektivierten Zeit. Die Geschwindigkeit, mit der eine Schulstunde vergeht, d. h. die subjektive Zeit, die für den Weg von A, dem Klingeln zu Stundenbeginn, zu B, dem erlösenden Klingeln am Ende der Stunde, benötigt wird, ist sehr verschieden – je nachdem, ob die Stunde langweilig oder interessant ist (wer erinnert sich nicht schmerzlich dieser Anfänge und freudig dieser Enden).

Damit nähern wir uns den Grundlagen des Verständnisses von Langeweile. Es geht dabei um das Tempo von Bewegung, um Geschwindigkeit; aber nicht um die Geschwindigkeit, mit der eine räumliche Distanz zurückgelegt wird, sondern um die Geschwindigkeit, mit der eine zeitliche Distanz zurückgelegt wird.

Sowohl räumliche als auch zeitliche Abstände lassen sich objektivieren und messbar machen: das eine in Metern und Kilometern usw., das andere in Tagen, Stunden, Minuten usw. Und das Überwinden dieser Abstände vollzieht jeder Beobachter mit individuell unterschiedlicher Geschwindigkeit. So kann er sich schnell oder langsam im Raum bewegen und diese Bewegung als rasend oder gemächlich erleben, oder er kann sich rasend oder gemächlich in der Zeit bewegen, von einem reißenden Strom mitgerissen werden oder in einem mehr oder weniger stehenden Gewässer dahinplätschern.

Die Geschwindigkeit von Bewegungen im Raum wird üblicherweise durch die in einer bestimmten Zeiteinheit zurückgelegte Strecke gemessen, also etwa in km/h. Wenn wir diesem Geschwindigkeitsmaß folgen wollen, stellt sich die Frage, wie wir die Geschwindigkeit in der Zeit denn analog messen könnten. Der Zähler kann ja derselbe bleiben (eine objektivierte Zeiteinheit), aber was entspricht dem räumlichen Abstand, wenn wir von subjektiven zeitlichen Abständen sprechen?

Die Antwort ergibt sich daraus, wie Zeit generell beobachtet wird. Ein Beobachter konstruiert einen zeitlichen Abstand, wenn er bei zwei beobachteten Ereignissen *nicht gleichzeitig* anwesend sein kann (sie nicht synchron beobachten kann). Er verortet sie dann in der Zeit (diachron). Wenn er bei zwei Ereignissen *gleichzeitig* anwesend sein kann (sie synchron beobachten kann), dann verortet er sie im Raum. In beiden Fällen haben wir es mit Abständen wahrgenommener Ereignisse zu tun. Einmal ist der Abstand in der Dimension Zeit, das

andere Mal in den drei Dimensionen des Raumes lokalisiert. Also liegt es nahe, zur Berechnung der zeitlichen Geschwindigkeit, d. h. des subjektiven Zeiterlebens, sich ebenfalls an wahrgenommenen Ereignissen zu orientieren.

Eine räumliche Strecke ist definiert durch die Aneinanderreihung von unterschiedlichen Ereignissen, die *gleichzeitig* beobachtet und vom Beobachter sequenziell geordnet werden (Raumpunkte, die zu einer Linie geformt werden). Eine zeitliche Strecke ist durch die Aneinanderreihung von unterschiedlichen Ereignissen, die *ungleichzeitig* beobachtet und sequenziell geordnet werden (Zeitpunkte, die zu einer Linie geformt werden).

Wenn wir das so definieren, dann können wir das Geschwindigkeitsmaß für die Bewegung über räumliche Distanzen auch auf die *Bewegung zwischen zeitlichen Abständen* (= Vergehen der Zeit) übertragen:

$$\text{erlebte Geschwindigkeit des Zeitvergehens} = \frac{\text{unterschiedene Ereignisse}}{\text{objektivierte Zeit (24/7)}}$$

Diese Formel sagt, dass die Zeit für uns als Beobachter – d. h. in unserem *aktuellen* Erleben – wie im Fluge vergeht, wenn viel »passiert« im Laufe einer Zeiteinheit (z. B. eines Tages oder einer Woche = 24/7), und dass sie langsam vergeht, wenn wenig »passiert«.

Vergleichbar ist das mit dem Fahren mit der Eisenbahn: Der Beobachter sitzt im Zug (= erlebt die Zeitreise), und wenn draußen ganz schnell viele verschiedene Landschaftsbilder (= Ereignisse) vorbeigeschoben werden, dann hat er den Eindruck, sich schnell zu bewegen. Die äußere Landschaft entspricht der objektivierten Zeit; werden viele Ereignisse hintereinandergereiht, vergeht die Zeit subjektiv schnell. Steht der Zug oder bewegt er sich im Schnecken tempo, so erscheinen im Fenster keine oder nur wenige unterschiedliche Landschaftsbilder (= neue, unbekannte Ereignisse). Der Blick richtet sich unverändert auf den leeren Bahnsteig, das Tempo der Fahrt wird als unerträglich langsam erlebt, die Zeit scheint nicht zu vergehen, sie steht still, Sekunden werden so lang wie Stunden.

Doch das gilt nur für die aktuell erlebte Zeit. Sie unterscheidet sich radikal von der Erinnerung an vergangene Zeiten. Falls die subjektive Zeit aktuell rasend vergeht, so erscheint sie im Rückblick sehr lang. Wenn sie aktuell »quälend dahinschleicht«, so hinterlässt sie

im Rückblick nur wenige Spuren im Gedächtnis. Es ist, als sei sie gar nicht gelebt worden.

Auch dieses Phänomen lässt sich durch die Mechanismen der Beobachtung von Zeit bzw. der subjektiven Geschwindigkeit ihres Vergehens erklären. Wenn die beobachteten, jeweils neuen Ereignisse den Abstand zwischen zwei Zeitpunkten bestimmen, so sorgen viele Ereignisse für viele Zeitpunkte, die im Gedächtnis bewahrt werden. Werden sie beim Erinnern zu einer Linie geformt, so besteht sie aus vielen Zeitpunkten, das heißt, die Strecke, die aus der Addition resultiert, ist lang. Die Zeit war angefüllt mit Erfahrungen, mit Ereignissen, sie ist langsam vergangen, war – im Rückblick, in der Erinnerung – lang. Und das war sie gerade dann, wenn sie im aktuellen Erleben sehr kurz war, wenn sie schnell vergangen ist. Eine Paradoxie: Wenn die Zeit kurz war, dann war sie lang ... (vgl. Simon 1982 a, b)

Der Unterschied zwischen aktuellem Zeiterleben und erinnertem lässt sich mit dem Unterschied zwischen dem erlebten Leben und der Darstellung in einer Autobiografie vergleichen. Wer wenig Verschiedenes erlebt, wenn ein Tag dem anderen gleicht, so passiert nicht viel Spannendes oder Überraschendes, nichts Neues. Wer in seiner Autobiografie einen dieser Tage beschreibt, hat alle beschrieben. Sie verschmelzen in der Erinnerung miteinander, einer ist vom anderen nicht zu unterscheiden. Und deswegen wird auch nur einer beschrieben, es wird ein dünnes Buch, das schnell zu lesen ist. Wer wollte auch ein Buch studieren, in dem ein Kapitel dem anderen gleicht? Wer hingegen viele verschiedene Erfahrungen und Erlebnisse niederschreiben kann, weil kein Tag dem anderen gleicht, wird am Ende viele Seiten gefüllt haben, ein Werk, das im optimalen Falle spannend ist, und auch ziemlich dick und umfangreich ...

Das wird von verschiedenen Autoren in ähnlicher Weise beschrieben. So schreibt Thomas Mann im »Zauberberg«:

»Leere und Monotonie mögen zwar den Augenblick und die Stunde dehnen und ›langweilig‹ machen, aber die großen und größten Zeitmassen verkürzen sie sogar bis zur Nichtigkeit. Umgekehrt ist ein reicher und interessanter Gehalt wohl imstande, die Stunde und selbst noch den Tag zu verkürzen und zu beschwingen, ins Große gerechnet jedoch verleiht er dem Zeitgange Breite, Gewicht und Solidität, so dass ereignisreiche Jahre viel langsamer vergehen als jene armen, leeren, leichten, die der Wind vor sich her bläst, und die verfliegen. Was

man Langeweile nennt, ist also eigentlich vielmehr eine krankhafte Kurzweiligkeit der Zeit infolge von Monotonie: große Zeiträume schrumpfen bei ununterbrochener Gleichförmigkeit auf eine das Herz zu Tode erschreckende Weise zusammen; wenn ein Tag wie alle ist, so sind sie alle wie einer; und bei vollkommener Einförmigkeit würde das längste Leben als ganz kurz erlebt werden und unversehens verfliegen sein« (Mann 1924, S. 149 f.).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Raum-Zeit-Kontinuum, in dem sich der Beobachter bewegt, von ihm im Sinne zeitlicher oder räumlicher Abstände aufgelöst werden kann. Dementsprechend kann er sich über räumliche oder zeitliche Strecken bewegen. Das eine Mal verändert er seine räumliche Position von »da« nach »dort«, das andere Mal seine zeitliche Position von »vorher« zu »nachher«. Seine Bewegung ist dabei immer gerichtet, und sie kann mit unterschiedlicher Geschwindigkeit erfolgen. Die Bewegung in der Zeit ist, im Gegensatz zum Raum, nicht umkehrbar. Das *Erleben* der Bewegung in der Zeit ist immer das aktuelle Erleben der »Gegenwart«, d. h. des Übergangs von »vorher« zu »nachher«, von der Vergangenheit zur Zukunft. Und dieses Erleben kann sehr unterschiedlich sein, je nachdem, mit welcher Geschwindigkeit der Übergang erfolgt. Das aber hängt vom Bezug auf wahrnehmbare Ereignisse (Unterschiede, die einen Unterschied machen) bzw. den Übergang von einem Ereignis zum anderen ab. Ihr größerer oder kleinerer Abstand strukturiert das subjektive Zeiterleben, und dies unterschiedlich im aktuellen Erleben und in der *Erinnerung* an frühere Erlebnisse. Für den menschlichen Beobachter ist die Bewegung in der Zeit das, was man gemeinhin sein Leben nennt. Es ist ein gerichteter Prozess mit Anfang und Ende, der aus »Erlebnissen« komponiert ist.

Aus einer konstruktivistischen Perspektive können wir sagen, dass wir uns bislang mit der Frage beschäftigt haben, wie das Individuum als Beobachter seine individuelle Zeit konstruiert und in welcher Beziehung diese Form der Zeit zur objektivierten Zeit der Kirchturmuhren steht. Es ging dabei um die Beschreibung und zeitliche oder räumliche Ordnung von wahrgenommenen Phänomenen, die ein Beobachter vornimmt. Diese Ordnung kann als relativ wertfrei betrachtet werden. Wer wollte sagen, dass schnelleres (Er-)Leben besser ist als langsames?

Doch damit werden wir der Langeweile nicht gerecht. Denn sie besteht ja nicht nur darin, dass Zeit als langsam vergehend erlebt wird,

sondern sie ist mit einer starken affektiven Bewertung verbunden. Mit dem Gebrauch des Wortes »Langeweile« ist implizit die Eröffnung einer Ist-Soll-Differenz verbunden. Langeweile wird negativ bewertet, und sie ist üblicherweise kein Zustand, der erstrebt wird. Sie kann als Gefühl verstanden werden, das als quälend, als schwer erträglich, verwandt mit Depression und Melancholie, erlebt wird:

»Was ist der Unterschied zwischen tiefer Langeweile und tiefer Depression? Ich vermute einen äußerst fließenden Übergang. Und ich vermute, dass fast hundert Prozent der Bevölkerung im Laufe ihres Lebens an Langeweile leiden [...] Wir nehmen an sozialen Praktiken teil, die von Langeweile durchtränkt sind« (Svendsen 1999, S. 17).

Diese Gefühle der Langeweile sind aber offenbar an das oben dargestellte und analysierte Zeiterleben gebunden, und sie können auch zu einem guten Teil dadurch erklärt werden: Wenn wir Menschen unser Leben als *Bewegung* in der Zeit erfahren, die gerichtet ist, so ist darin implizit eine Zieldefinition enthalten: Sie ist vom Zeitpunkt A zum Zeitpunkt O gerichtet. Was immer die inhaltliche Definition des Zieles sein mag, wenn die Geschwindigkeit der Bewegung dorthin null ist oder schleichend langsam, so bedeutet dies Stillstand. Richtung und Ziel hingegen bringen einen Sinn in die Bewegung. Das legt zumindest die Herkunft des Wortes »Sinn« nahe, die ursprünglich eine »Ortsbewegung« bezeichnete (Grimmsches Wörterbuch Bd. 16, Sp. 1103). *Wenn das Erleben einer Bewegung in der Zeit zum Stillstand gekommen ist, so ist auch der Sinn verloren.*

»Langeweile bedeutet Sinnverlust. Ob die Welt sinnlos erscheint, weil man sich langweilt, oder ob man sich langweilt, weil die Welt sinnlos erscheint, lässt sich nicht so leicht feststellen. Es besteht hier keine eindeutige Beziehung zwischen Ursache und Wirkung. Aber dass Langeweile und Sinnverlust auf die eine oder andere Weise miteinander zu tun haben – daran scheint kein Zweifel zu bestehen« (Svendsen 1999, S. 19 f.).

Die Genese ist aber auch egal, solange der paradoxe Sinn der Langeweile deutlich wird: *Sie verweist auf ein Sinndefizit.* Und hierin liegt ihr kaum zu überschätzendes Veränderungspotenzial. Denn wer ihr und den mit ihr verbundenen Qualen entgehen will, muss etwas gegen sie

tun. Sie ist daher wahrscheinlich die größte Triebkraft für menschliche Kreativität, für persönliche und gesellschaftliche Revolutionen und die Entwicklung der Kultur. Kierkegaard meinte gar:

»Die Götter langweilten sich, darum schufen sie die Menschen. Adam langweilte sich, weil er allein war, darum wurde Eva erschaffen. Von dem Augenblick an kam die Langeweile in die Welt und wuchs an Größe in genauem Verhältnis zu dem Wachstum der Volksmenge« (zit. n. Svendsen 1999, S. 23, Fußnote 29).

Wer sich langweilt, merkt, dass etwas in seiner Existenz nicht stimmt. So wie Atemnot auf den Mangel an Sauerstoff hinweist, so weist Langeweile auf den Mangel an sinnvoll erlebter Erfahrung und Beschäftigung hin – auf einen Bedarf an bedeutungsvollen Erlebnissen. *Die Fähigkeit, sich zu langweilen, entspricht der eines Sinnesorgans für subjektiven Sinn bzw. für dessen Abwesenheit und Mangel.*

Man sitzt am Bahnhof und wartet auf den Zug, der nicht kommt. Und natürlich wird die Zeit lang, wenn man eigentlich nicht auf diesem Bahnhof sein Leben verbringen will, sondern ganz woanders. Aber man bewegt sich nicht vom Fleck, und die vergehende, objektive Zeit bringt keine Besserung, weil man nicht im Zug sitzt, der einen an das erstrebte Ziel (die Sinnfindung) bringen würde. Daher wird die subjektive Zeit immer länger, langweiliger, weil sie mit keiner Bewegung in der objektivierten Zeit verbunden ist. Die Langeweile ist vorbei, sobald ein Zug gefunden ist, in den man einsteigen kann, der den Transport in eine akzeptable Richtung verspricht, und das ist ein Ort oder Zustand, der relevante Erlebnisse verspricht.

Das führt zu einer neuen Formel, die sich an die für das Zeiterleben anlehnt, nun aber die Bewertung der unterschiedenen Ereignisse als relevant oder irrelevant (= bedeutsam oder nicht-bedeutsam) einbezieht. Nur die subjektiv relevanten, d. h. sinnstiftenden oder sinnvollen Ereignisse (= Erlebnisse) sind gegen den Mangel, der sich in der Langeweile manifestiert, ein wirksames Heilmittel. Je größer der Mangel, desto »tiefer« (= größer) die Langeweile:

$$\text{Größe (= »Tiefe«) der aktuellen Langeweile} = \frac{\text{objektivierte Zeit (24/7)}}{\text{sinnvolle Ereignisse}}$$

Es geht also hier nicht um die nackte, absolute Zahl der beobachteten Ereignisse, sondern um die selektive Wahrnehmung derer, die entsprechend der Sinnkriterien des jeweiligen Beobachters als relevant bewertet werden.

Das erklärt auch, warum Entertainment oder anderer »Zeitvertreib« keine nachhaltig wirksamen Mittel gegen Langeweile sind. Sie mögen zwar im ersten Moment und aktuell dafür sorgen, dass die Zeit nicht lang wird, denn alles Neue und die Aufmerksamkeit Fesselnde steht erst einmal unter dem Generalverdacht, es könnte relevant sein (z. B. gefährlich oder lustvoll ...). Aber im Rückblick – das soll die folgende Formel illustrieren – reduziert sich die Relevanz der Ereignisse, sodass damit auch der zugeschriebene Sinn verloren geht. In der Erinnerung langweilt man sich zwar nicht, da Erleben immer nur aktuell in der Gegenwart stattfindet, aber im Rückblick ändert sich die Bewertung der Sinnhaftigkeit des Zeitvertreibs. Aus einem »kurzweiligen« Abend kann so verlorene Zeit werden.

$$\text{Sinnhaftigkeit der erinnerten Zeit} = \frac{\text{beobachtete Ereignisse minus irrelevanten Ereignisse}}{\text{objektivierte Zeit (24/7)}}$$

Die im allgemeinen Sprachgebrauch und auch in der Literatur (ausführlich von Heidegger 1929/30) vollzogene Unterscheidung zwischen »Gelangweiltwerden von ...« und »Sichlangweilen« erscheint aus Sicht der Theorie autopoietischer Systeme keine unterschiedlichen Phänomene zu bezeichnen, sondern unterschiedliche kausale Zurechnungen. Fühlt man sich gelangweilt von ..., dann externalisiert man die Ursache der Langeweile, als ob es hier eine geradlinige Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen äußeren Ereignissen (z. B. einem Buchkapitel) und dem eigenen Erleben gäbe. Wenn man sich langweilt, dann scheint es sich um ein selbstreferenzielles Geschehen zu handeln, das heißt, die Ursache wird im sich langweilenden System – der Psyche/ dem Bewusstsein des sich selbst langweilenden Subjekts – verortet. Wird die Psyche als autopoietisches System konzeptualisiert, so ist weder das Erleben von Langeweile noch von Spannung, Interesse oder Kurzweil (oder was auch immer) deterministisch irgendwelchen äußeren Ursachen zuzuschreiben (z. B. einer Organisation), da die Beziehung zwischen innen und außen erheblich komplexer ist. Kom-

munikationssystem und Psyche sind strukturell gekoppelt und bilden füreinander Umwelten. Das heißt, dass äußere Ereignisse immer nur eine irritierende (oder in einer anderen Terminologie: perturbierende) Wirkung auf das jeweilige psychische System haben, das – durch seine interne Struktur determiniert – darauf antwortet. Es reagiert gespannt oder gelangweilt, weil seine aktuelle Struktur diesen äußeren Anlass nutzt, um sich – von außen nicht sicher prognostizierbar – anzuspannen oder zu langweilen. Der durch die interne oder externe kausale Zurechnung suggerierte Unterschied zwischen beiden Formen der Langeweile hebt sich auf: Wer gelangweilt wird von ..., langweilt sich immer selbst, aber es hat etwas mit seiner Umwelt zu tun!

Ohne die Konzepte der neueren Systemtheorie fällt es Heidegger, der einer derjenigen war, die Langeweile besonders spannend finden, schwer, diese merkwürdige Beziehung zwischen innen und außen, zwischen der erlebten Langeweile und dem, was sie auslöst, zu konzeptualisieren. Am Beispiel eines »langweiligen Buches« ringt er spürbar mit der Entweder-oder-Alternative, um sie dann zu verwerfen. Wenn in folgendem Text das Wort »Buch« durch »Organisation« ersetzt wird, sind seine Überlegungen auch für unsere Fragestellung erhellend:

»Langweilig – wir meinen damit: schleppend, öd; es regt nicht an und regt nicht auf, es gibt nichts her, hat uns nichts zu sagen, geht uns nichts an. [...] Aber wenn wir so das Langweilige erläutern, sind wir doch unversehens dazu übergegangen, den zunächst objektiven Charakter der Langweiligkeit des Buches als etwas auszulegen, was uns so und so angeht und also zu uns als Subjekten, zu unserer Subjektivität, in der und der Beziehung steht, uns so und so beeinflusst, bestimmt. Die Langweiligkeit ist dann doch keine ausschließlich objektive Eigenschaft des Buches, wie etwa sein schlechter Einband. Der Charakter »langweilig« ist somit objektzugehörig und zugleich subjektbezogen« (Heidegger 1929/30, S. 126).

Langeweile, so lässt sich aus systemischer Perspektive sagen, ist generell das Symptom einer spezifischen Form der Kopplung eines psychischen Systems mit der Welt im Allgemeinen, mit sozialen Systemen im Besonderen.

Wo es die Welt betrifft, sind die Philosophen im Spiel, genauer gesagt: die Existenzphilosophen. Sie interessieren sich – wie manche Schriftsteller – insbesondere für das, was als »tiefe Langeweile« be-

zeichnet wird. Sie ist die Form der Langeweile, die unter Philosophen die höchste Reputation genießt: »Die tiefe Langeweile langweilt dann, wenn wir sagen, oder besser, wenn wir es schweigend wissen: *es ist einem langweilig*« (Heidegger 1929/30, S. 202).

Sie signalisiert den totalen Sinnverlust der menschlichen Existenz. Der Sinn des Lebens ist nicht mehr als das Leben selbst, alle anderen Unterschiede verlieren ihre Relevanz. Es gibt keine »Weiter«-Entwicklung, keine Bewegung, die langfristig über den Anfangspunkt hinausführt. Der Mythos von Sisyphos illustriert dies: Sisyphos rollt unter Aufbietung all seiner Kräfte einen Felsen den Berg hinauf, um zu erleben, dass er – kurz vor dem Gipfel – wieder zurückrollt.

Die Bewegung in der Zeit ist mangels sinnstiftender Ereignisse zum Stillstand gekommen. Das Lebenstempo ist auf null gesunken. Wo keine *zielgerichtete* Bewegung in der erlebten Zeit stattfindet, gibt es keine Entwicklung und auch keine Geschwindigkeit: Die Langeweile ist mangels als relevant bewerteter Erlebnisse unvorstellbar »tief« (= groß). Daraus resultiert für jedes Individuum die Notwendigkeit (d. h. Chance), über seinen Lebenssinn selbst zu entscheiden. Eine Freiheit, die nur schwer zu ertragen ist – und die sich historisch natürlich erst dann ergibt, wenn die Idee des handelnden, eigenverantwortlichen Subjekts geboren ist, das in seinem Leben Sinn sucht und, wenn es ihn nicht außerhalb seiner selbst – in der abendländischen Tradition: von Gott – vorgegeben findet, selbst bestimmen kann/darf/muss.

Langeweile wird erlebt, wenn diese Sinnstiftung *nicht* von außen erfolgt. Das Erleben der »tiefen Langeweile« konfrontiert mit der Tatsache, dass es angesichts Gottes Todes solch eine Sinngebung von außen nicht gibt. Und insofern kann die Erfahrung der tiefen Langeweile Anlass sein, seiner Existenz ein Ende zu bereiten – dann hat man sich zu Tode gelangweilt – oder aber, sich aktiv und gottgleich für einen selbst gewählten Sinn zu entscheiden.

Die Funktion der Organisation

Aber verlassen wir die Existenzphilosophen und den Phänomenbereich des menschlichen Bewusstseins und schauen wir, was das alles für unsere Fragestellung bedeutet. Denn unser Anspruch ist ja viel bescheidener und pragmatischer. Es geht um die Funktion der Langeweile im Kontext von Organisationen. Und da Organisationen – im Sinne der neueren soziologischen Systemtheorie – als autopoietische